



DIC. 2025

INFORME ANALÍTICO

# Clima Empresarial 2025

---

Estudio de Clima Empresarial para  
MIPYMES cubanas

MIPYME

## Estimados colegas

En AUGE tenemos el agrado de presentar el primer Estudio de Clima Empresarial dirigido específicamente a las MIPYMES cubanas. Este estudio tiene como propósito ofrecer una herramienta de diagnóstico y orientación, que permita comprender las condiciones reales en las que operan los emprendimientos privados, identificar sus principales retos y oportunidades, y contribuir así a la toma de decisiones informadas tanto en el ámbito empresarial como en el diseño de políticas públicas.

Para la realización de este estudio, se llevaron a cabo entrevistas confidenciales y de carácter anónimo a 175 directivos principales de MIPYMES, representativas de un universo referencial de 9,236 empresas privadas registradas en el país, según el Anuario Estadístico de Cuba 2024. Es importante destacar que la muestra no fue aleatoria, ya que fue seleccionada por AUGE entre su red de contactos y de directorios públicos de información. Por esta razón, los resultados deben interpretarse como una primera aproximación cualitativa al clima empresarial y no como una generalización estadística para la totalidad del país. Aun así, el estudio ofrece una valiosa perspectiva inicial que refleja las experiencias y preocupaciones de un segmento activo y representativo del ecosistema MIPYME cubano, y constituye una base sólida para el diálogo y la reflexión.

Se trata de la primera iniciativa de este tipo en Cuba. Desde AUGE pretendemos realizar este estudio de forma periódica, ampliando en futuras ediciones el alcance y la metodología para lograr una visión cada vez más integral y precisa, que refleje con claridad la evolución del clima empresarial en el país.

Invitamos a leer detenidamente este informe, cuyos hallazgos buscan enriquecer el diálogo y promover acciones concretas hacia un ecosistema más estable y dinámico. Reiteramos nuestro compromiso de seguir contribuyendo, desde la investigación y el análisis, a la necesaria transformación económica de Cuba.

Atentamente

**Oniel Díaz Castellanos**  
Co-Fundador y Gerente General  
AUGE SRL



# Acerca de la muestra

**175**

DIRECTIVOS  
DE MIPYME

**10**

SECTORES



- 5.1% Menos de año
- 37.1% De 1 a 3 años
- 57.7% Más de 3 años



- 38.6% Mediana empresa  
36 a 100 empleados
- 38.6% Pequeña empresa  
11 a 35 empleados
- 23.4 % Microempresas  
hasta 10 empleados



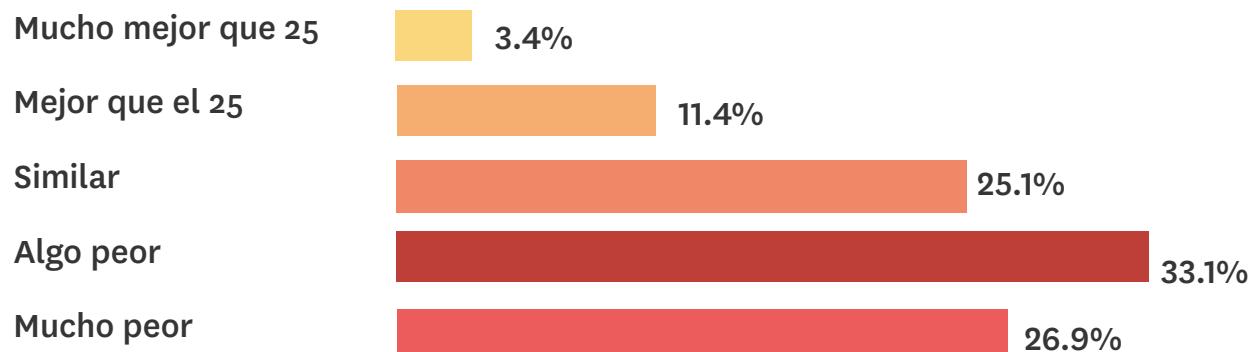
# Preguntas y respuestas



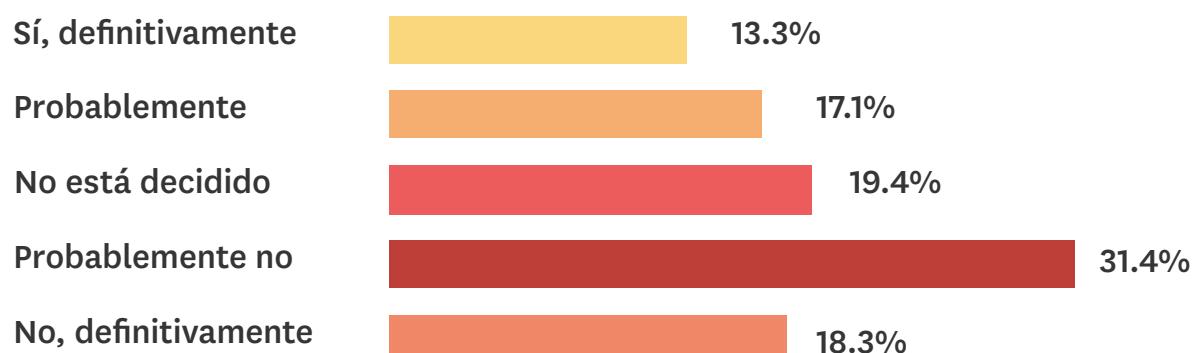
En comparación con el año 2024, ¿Cómo evalúa la situación de su empresa durante el 2025 y cuáles son sus expectativas para el próximo año 2026?



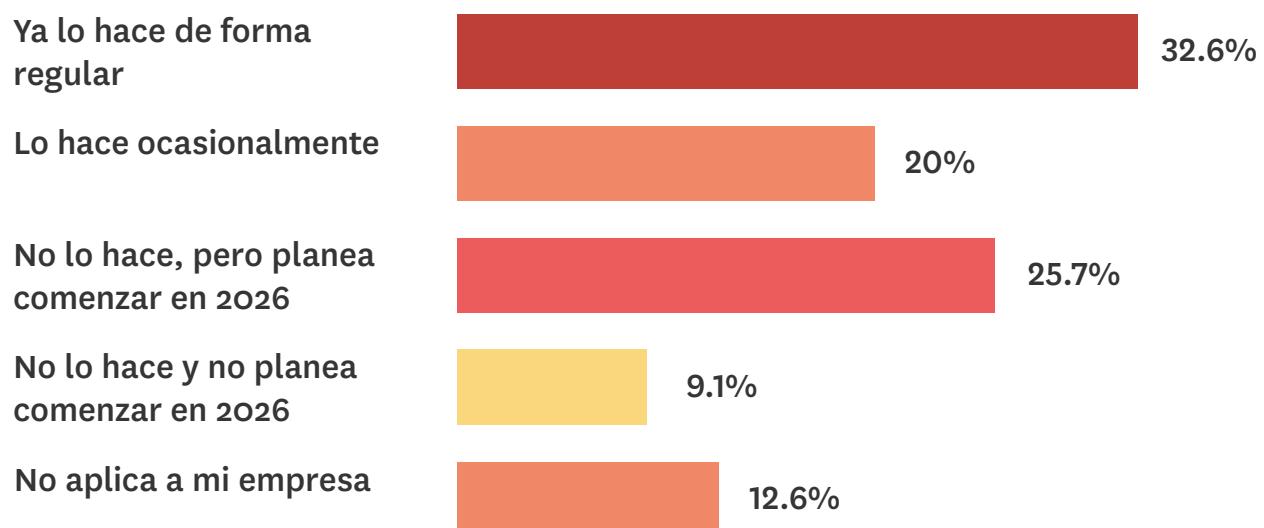
## ¿Cuál es su expectativa sobre el estado general de la economía cubana para 2026?



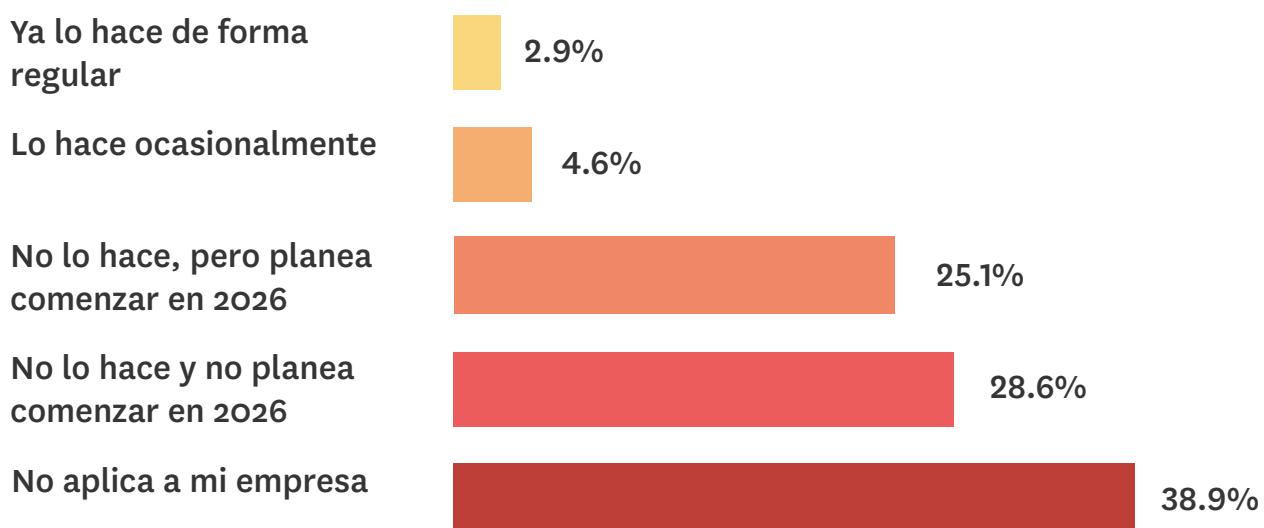
## ¿Para el próximo año 2026, planea su empresa exportar bienes o servicios al mercado internacional?



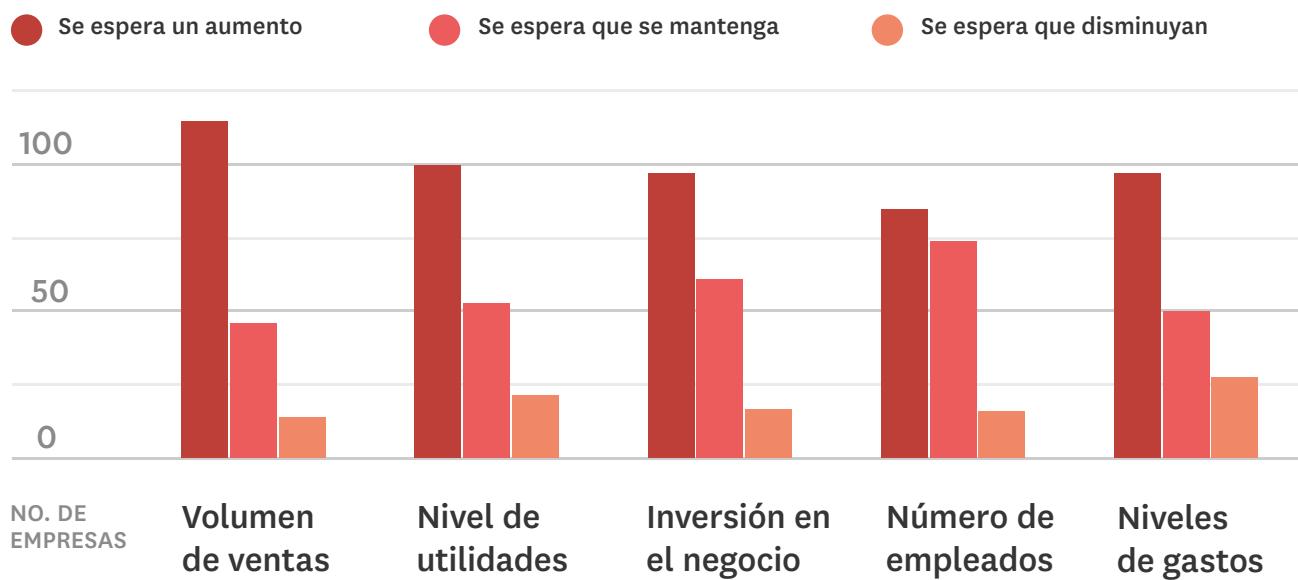
Respecto a la venta de sus productos o servicios a través de plataformas online, su empresa:



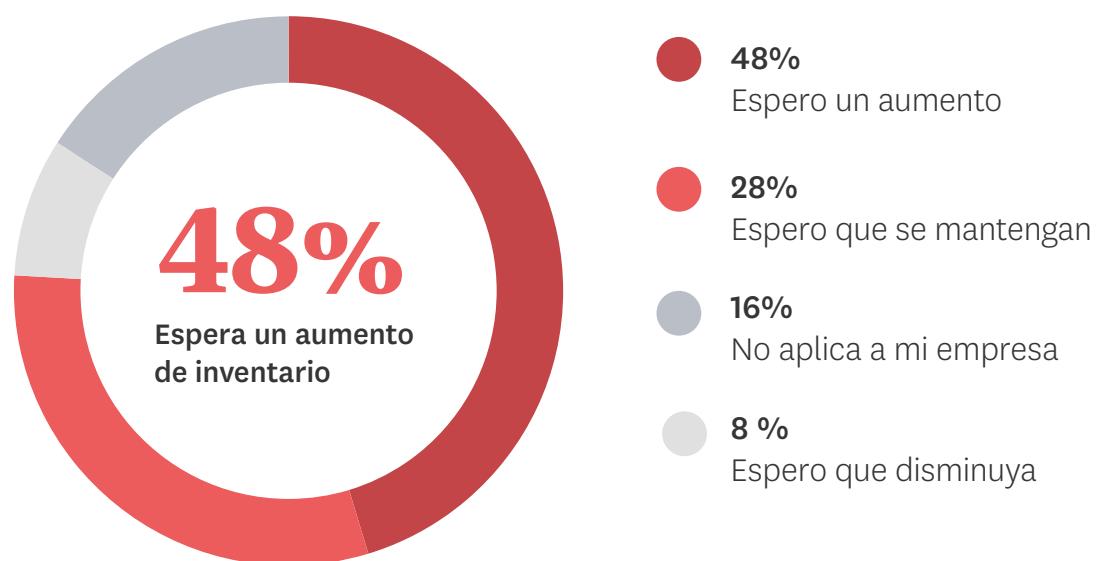
Respecto a la venta de sus productos en tiendas estatales en USD, su empresa:



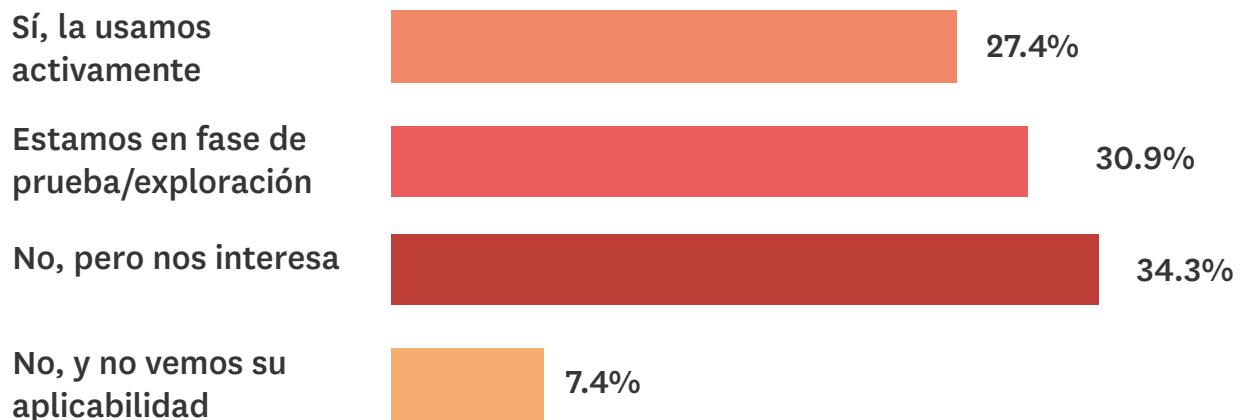
Para el próximo año 2026, ¿Cuáles son las perspectivas de su empresa en los siguientes aspectos?



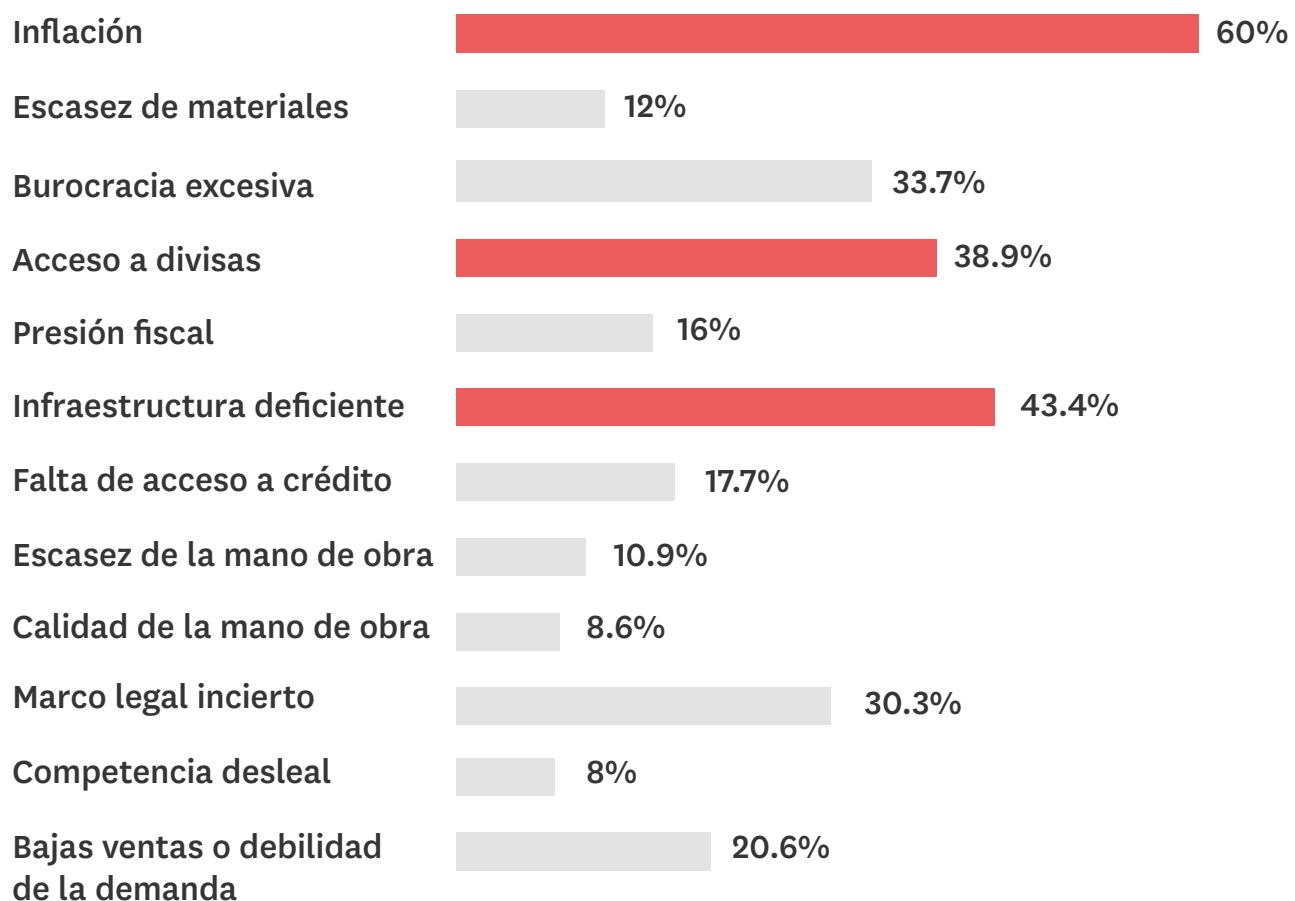
¿Qué espera respecto a los niveles de inventario de su empresa para 2026?



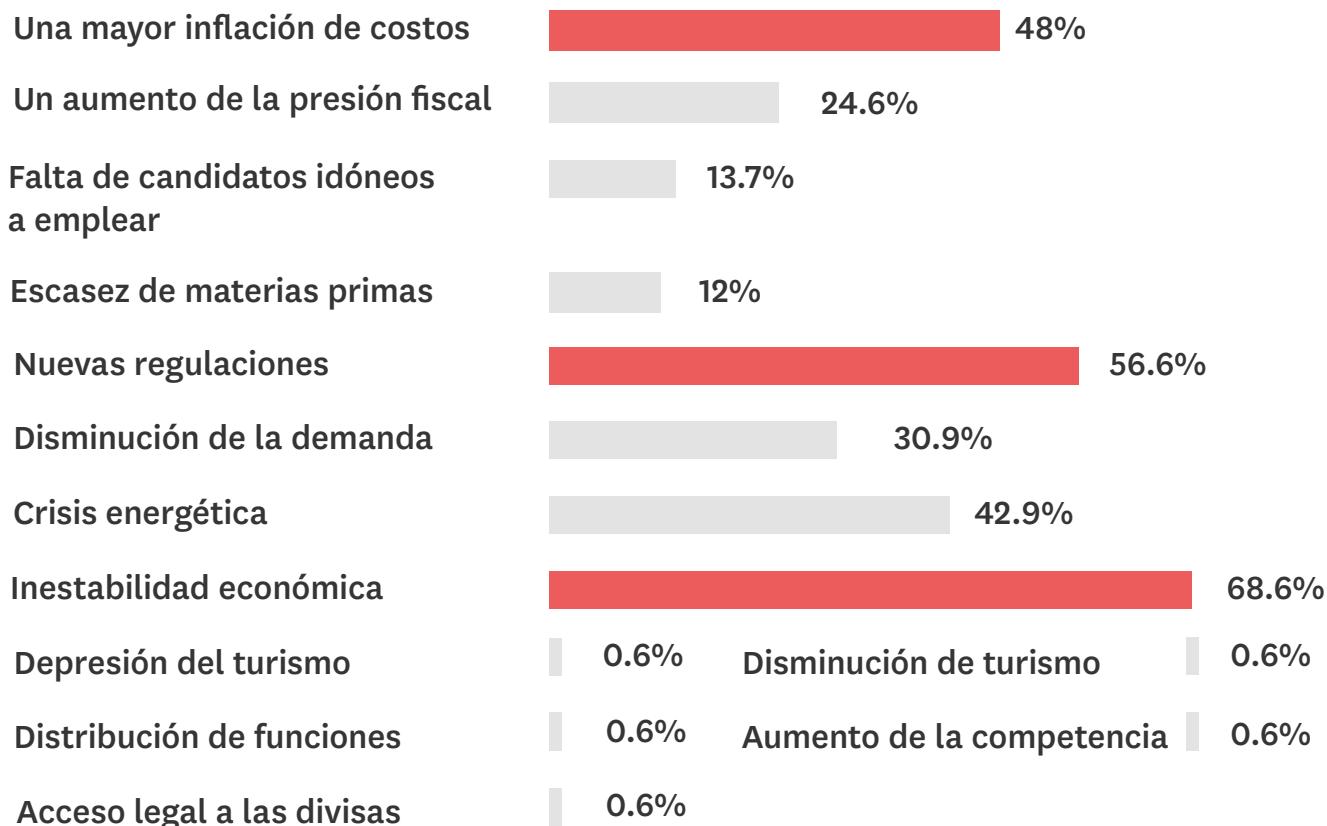
## ¿Su empresa utiliza o está explorando el uso de Inteligencia Artificial (IA) en sus procesos?



## Seleccione los tres problemas que más afectaron a su empresa durante el 2025

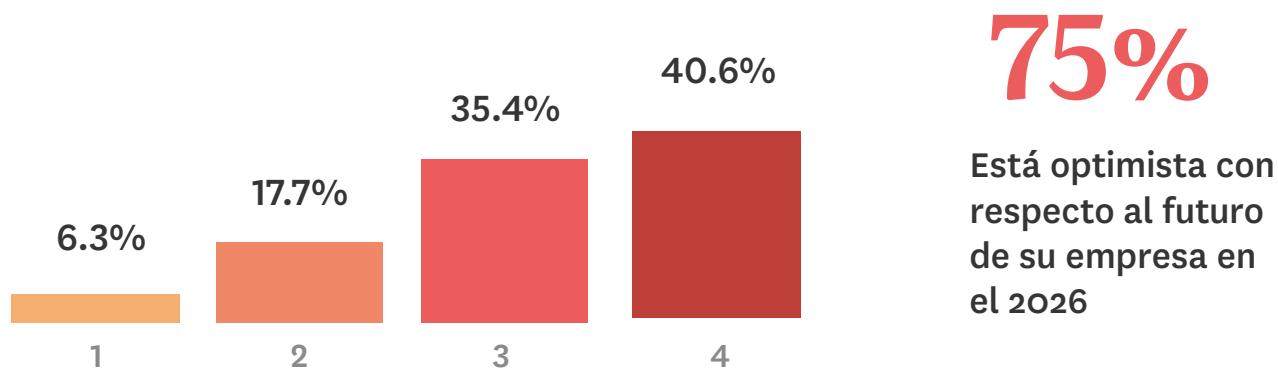


## Seleccione sus tres principales preocupaciones para 2026

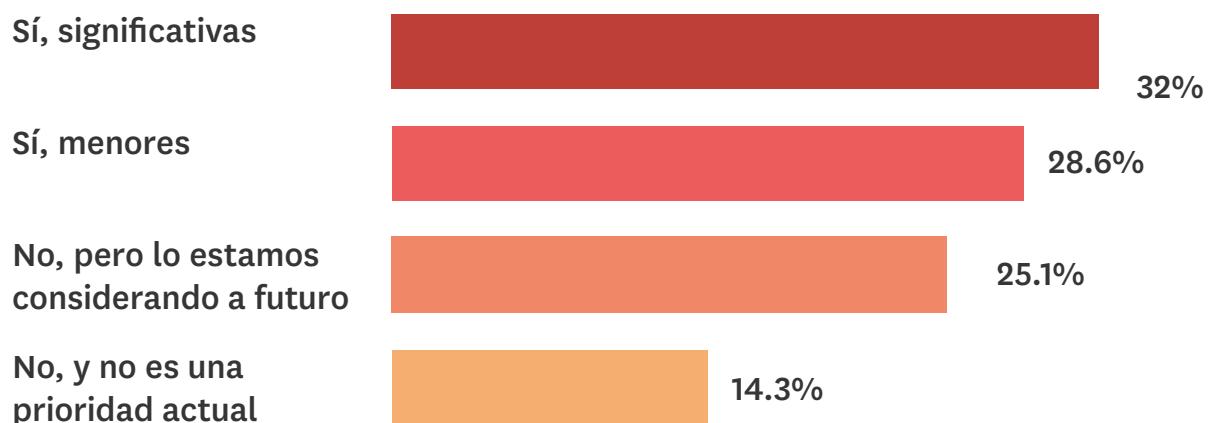


## ¿Cómo califica su nivel de optimismo con respecto al futuro de su empresa para el 2026?

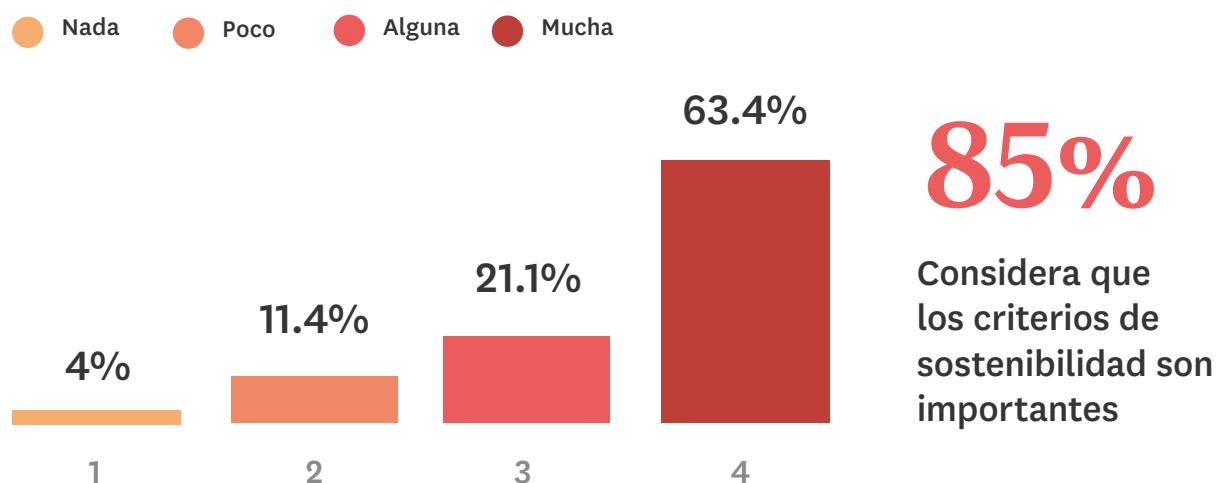
- Nada optimista
- Poco optimista
- Optimista
- Muy optimista



¿Durante 2025, su empresa ha realizado inversiones específicas para lidiar con la crisis energética?



¿Qué importancia tiene para su empresa incorporar criterios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental?



¿Su empresa  
desarrolla iniciativas  
de apoyo a la  
comunidad donde opera?



- **48.6%**  
Sí, de forma regular
- **30.9%**  
Sí, ocasionalmente
- **17.1%**  
No, pero nos gustaría
- **3.4%**  
No

# Desde su perspectiva, ¿qué medida o reforma considera más urgente que se implemente en Cuba para mejorar el clima de negocios de las MIPYMES?

A partir del análisis de las 175 respuestas recopiladas, en las que cada directivo expresó de forma abierta sus prioridades, se identificaron tres ámbitos que fueron mencionados de manera más reiterada y consistente como los más urgentes. Estos consensos emergen no desde una lista cerrada, sino desde la voz directa de los propios empresarios, lo que confiere a los siguientes puntos una relevancia representativa de las preocupaciones centrales del sector:

## **1. Estabilidad regulatoria**

Un marco normativo predecible, consistente en el tiempo y respetuoso de los compromisos ya asumidos. La incertidumbre generada por cambios frecuentes en las reglas impide la planificación a mediano y largo plazo, disuade la inversión y erosiona la confianza necesaria para emprender.

## **2. Acceso real y autónomo a divisa**

La posibilidad de recibir, administrar y utilizar divisas de forma legal y eficiente es una necesidad para importar insumos, exportar servicios e integrarse al comercio global. Las condiciones actuales limitan la capacidad de generar valor para aportar al balance de pagos del país.

## **3. Reconocimiento de los resultados del sector privado dentro de la economía**

Un trato equitativo de empresa a empresa, como un pilar del desarrollo económico nacional. Esto implica políticas públicas que fomenten que se sigan creando nuevas MIPYMES, se facilite su operación y valoren su contribución en empleo, innovación e ingresos fiscales.



¿Qué  
descubrimos?



# Bajo la lupa de AUGE

## TOP 3 de los más optimistas sobre el 2026



A partir del cruzamiento de la muestra más optimista y los sectores a los que pertenecen se revela el siguiente gráfico.



## ¿Quiénes son los más optimistas?

**90%**  
DE OPTIMISMO

El sector comercio, al ser el más representativo de nuestra encuesta, ofrece una visión clave. A continuación, se detalla su opinión sobre las expectativas de ventas, crecimiento y rentabilidad empresarial para 2026:



El mayor pesimismo recae en alojamiento y gastronomía, que anticipa un 2026 peor que años previos. Factores clave: la depresión del turismo internacional, la inflación y el deterioro de la capacidad de consumo de los clientes.

## ¿Quiénes son los más decididos a exportar?



SERVICIOS TIC &  
PROFESIONALES

**50%**

Del total de  
decididos

De los más decididos a exportar, encabezan la lista son los sectores de Tecnologías de la Información (TIC) y Servicios Profesionales, cuya ventaja competitiva radica precisamente en el conocimiento.

Esta disposición entra en contradicción frontal con la prohibición que existe en la mayoría de los actividades profesionales para ser ejercidas dentro del sector privado.

## ¿Quiénes son los entusiastas de la venta online?

**50%**



COMERCIO



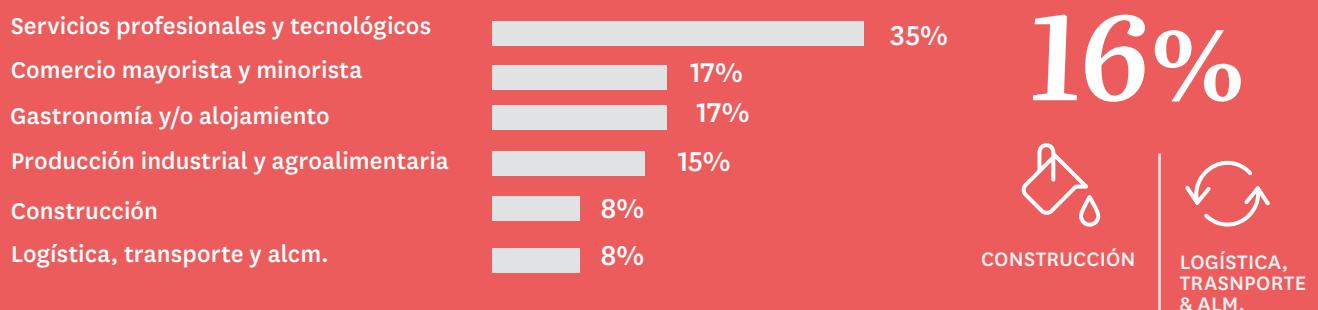
PRODUCTORES

Comerciantes, gastronomía y productores, los dos primeros para ampliar sus cuotas de mercado y en el último caso, para vender sin intermediarios y fortalecer sus marcas.

|   |   |
|---|---|
| Comercio mayorista y minorista          |  29% |
| Gastronomía y/o alojamiento             |  27% |
| Producción industrial y agroalimentaria |  22% |
| Servicios profesionales y tecnológicos  |  12% |
| Construcción                            |  10% |

## Los detractores de la IA: construcción y comercio.

Existe una clara brecha en la adopción de IA. Los sectores con procesos más físicos, como la construcción y el comercio tradicional, son más escépticos. En cambio, los profesionales del conocimiento y las empresas de comercio digital lideran su uso, aplicándola directamente para aumentar la productividad y optimizar sus operaciones.





# Reflexiones finales



# Entre la resiliencia y la urgencia de una transformación estructural

Este primer Estudio de Clima Empresarial ha logrado captar, más allá de las cifras, el pulso de un sector empresarial en plena consolidación, pero que mira hacia el futuro con una cautela profundamente marcada por la experiencia. Las voces de 175 directivos de MIPYMES revelan un escenario paradójico: una evidente capacidad de resistencia y adaptación convive con la desconfianza que genera el entorno macroeconómico del país.

## **Un desfase alarmante entre realidad empresarial y perspectiva nacional**

Uno de los hallazgos más reveladores es la marcada divergencia entre la autopercepción del desempeño propio y la visión del contexto general. Mientras una parte significativa de las empresas reconoce haber mejorado o mantenido su situación en 2025 gracias a su propio esfuerzo y adaptación, la mayoría proyecta un panorama nacional decididamente pesimista para 2026. Este contraste señala que los directivos no atribuyen su posible éxito futuro a una mejora del ecosistema, sino a su propia resiliencia operativa frente a un entorno que anticipan más hostil. La confianza, por tanto, no reside en las condiciones externas, sino en la capacidad interna de supervivencia.

## **Las Expectativas: una brújula que señala la desaceleración**

Las expectativas para 2026 no son de expansión, sino de contención. El optimismo se concentra en la esperanza de mantener los volúmenes de venta y empleo, no en crecerlos sustancialmente. La intención de exportar sigue siendo baja y se concentra en sectores de conocimiento, y la inversión se plantea con prudencia. Este perfil de expectativas refleja una estrategia empresarial defensiva, priorizando la estabilidad operativa sobre el crecimiento ambicioso, lo cual es un indicador claro de un clima percibido como de alto riesgo e incertidumbre.

## Las Preocupaciones: un mapa de los cuellos de botella sistémicos

Tras los números, se perfila un consenso claro sobre los obstáculos que sofocan el dinamismo empresarial. La inestabilidad de la situación económica general del país es citada como la principal preocupación, un término que engloba la volatilidad normativa y la imprevisibilidad económica. Esta percepción de suelo movedizo es el principal enemigo de la planificación y la inversión a largo plazo.

En segundo término, el temor a nuevas regulaciones —más que a las existentes— captura la ansiedad de un sector privado que ha aprendido a operar con normas complejas, pero que teme los costos y disruptores de cambios regulatorios frecuentes y poco consultados. La inflación, por su parte, sigue siendo un flagelo que erosiona márgenes, distorsiona la planificación y reduce el poder adquisitivo del mercado interno.

Finalmente, la amenaza de una crisis energética aparece no como una preocupación abstracta, sino como una vulnerabilidad operativa real. Un número significativo de empresas ya ha realizado inversiones para mitigar su impacto, lo que demuestra que se percibe como un riesgo crónico y estructural que encarece los costos y limita la producción.

## Recomendaciones de Política: de la estabilización a la habilitación

Los resultados no solo diagnostican problemas, sino que señalan caminos. La política pública tiene la oportunidad de convertir esta cautela en confianza, y esta resiliencia en crecimiento.

### 1. Priorizar la Predictibilidad sobre la Perfección Normativa:

El clamor principal no es por menos regulación, sino por más estabilidad. Se requiere una moratoria en la emisión de nuevas normativas que afecten al sector MIPYME, a menos que sean estrictamente necesarias, que corrijan distorsiones, y la implementación de una cláusula de seguridad jurídica que garantice un plazo mínimo de vigencia para las reglas fundamentales. La prioridad

debe ser consolidar, clarificar y simplificar el marco actual, no añadir nuevas capas de complejidad.

## **2. Convertir la Divisa en una herramienta de producción, no un objetivo de supervivencia:**

El acceso a divisas debe desvincularse de mecanismos discrecionales y convertirse en un derecho funcional ligado a la actividad económica. Un primer paso tangible sería establecer un canal formal y automatizado para que las MIPYMES que generan ingresos en divisas por exportación puedan retener un porcentaje significativo para la importación directa de insumos críticos, sin intermediaciones burocráticas.

## **3. Institucionalizar el diálogo y el reconocimiento:**

La percepción de ser un actor de segunda categoría es tan dañina como las barreras económicas. Es imprescindible crear un Consejo Público-Privado para las MIPYMES con capacidad consultiva real, que sesione periódicamente y cuyas opiniones sean públicamente incorporadas en los procesos de diseño de políticas. El reconocimiento debe ser activo y visible.

## **4. Combatir la Inflación fomentando la oferta y la inversión productiva:**

La inflación no se combatirá solo con medidas de contención, sino ampliando y fortaleciendo la oferta interna. Para ello, es clave convertir al sector privado en un motor de producción estable. Esto implica crear condiciones para que las MIPYMES puedan acceder a financiamiento dirigidas específicamente a proyectos de aumento de capacidad productiva, así como agilizar y priorizar la importación de insumos críticos para cadenas de valor estratégicas. Además, una medida transformadora sería permitir y fomentar la inversión extranjera directa (IED) en alianza con MIPYMES nacionales, no solo como fuente de capital, sino como vector de transferencia tecnológica, acceso a mercados y mejora de la eficiencia productiva. Una oferta nacional más sólida y diversificada es la barrera más efectiva contra la inflación y la escasez.

# Conclusión: la confianza es el activo más escaso y el futuro se construye con intercambio

Las MIPYMES cubanas han demostrado que tienen la capacidad, el ingenio y el compromiso con su comunidad. Lo que hoy falta, y lo que este estudio evidencia con crudeza, es la falta de confianza en el futuro del entorno en el que operan. Sin ella, el potencial del sector permanecerá en bajos niveles, la inversión será tímida y la innovación se orientará a la supervivencia más que al salto cualitativo.

Este estudio es, sobre todo, un punto de partida. Refleja la voz de quienes están construyendo, día a día, una economía diversa y resistente. Sus preocupaciones son claras, pero también lo es su voluntad de seguir adelante.

El camino hacia un mejor clima empresarial requiere voluntad de escucha, disposición al diálogo y, sobre todo, acciones concretas que traduzcan la confianza en resultados. Construir esa confianza es la tarea económica más urgente. No requiere necesariamente de grandes recursos financieros, sino de gestos claros, compromisos creíbles y reglas de juego estables.

En AUGE asumimos el compromiso de seguir generando evidencia, facilitando espacios de encuentro y contribuyendo, desde la investigación seria y el análisis respetuoso, a la necesaria y urgente transformación económica de Cuba. Confiamos en que este informe sirva no solo para entender, sino para actuar.

Porque el futuro de las MIPYMES contribuye, en buena medida, al futuro de Cuba.

# Nuestros productos

Puede adquirir estos materiales ahora en la web  
[augeconsultoria.com](http://augeconsultoria.com).

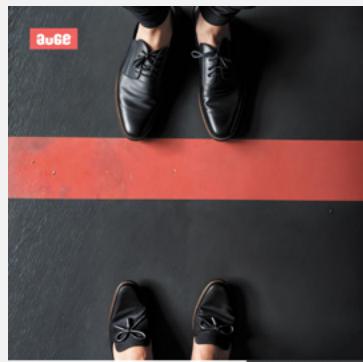


**El Escudo Empresarial**

2025 | MANUAL NORMATIVO

El manual para proteger tu negocio ante inspecciones y controles externos | Gestoría

JUN. 2025



**Delitos Corporativos en Cuba**

ENE. 2025 | INFORME EJECUTIVO

Información de importancia para la administración de las sociedades de responsabilidad limitada | Legalidad

ENE. 2025

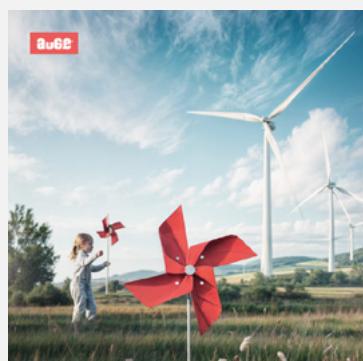


**Las 100 MIPYMES de AUGE**

OCT. 2022 | INFORME ANALÍTICO

Resumen e interpretación de cifras y tendencias sobre las primeras 100 MIPYMES constituidas por AUGE | Formato Digital | Material Gratuito

OCT. 2022



**Los Proyectos de Desarrollo Local**

AGO. 2021 | RESUMEN EJECUTIVO

Una oportunidad para el emprendimiento en Cuba | Formato Digital | Material Gratuito

AGO. 2021



**AUGE SRL** ————— [www.augeconsultoria.com](http://www.augeconsultoria.com)

+53 5 2638502

[auge@augeconsultoria.com](mailto:auge@augeconsultoria.com)

